



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**EFEITOS DA ADOÇÃO DO MODELO CSC – CENTROS DE SERVIÇO
COMPARTILHADO NO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL: ESTUDO DE CASO
EM UM BANCO PÚBLICO**

Guilherme Leão Inácio Guerra¹

RESUMO

Este trabalho aborda os efeitos da estratégia de CSC - Centro de Serviços Compartilhados - com foco em empresas do setor financeiro, apresentando estudo de caso para avaliação da percepção dos funcionários de um banco público sobre os resultados da adoção desse modelo organizacional. O modelo em questão prevê a criação de áreas especializadas para condução de atividades de apoio – *backoffice* - na organização, visando ganhos como redução de custos, aumento da eficiência operacional e melhoria de performance nas atividades centrais da empresa - *Core business*. A pesquisa bibliográfica permitiu identificar particularidades da estratégia de centralização às quais foram confrontadas com a percepção dos funcionários da instituição, por meio da aplicação de questionários. Os resultados observados validaram os benefícios esperados na estratégia de CSC, mas não confirmaram as possíveis desvantagens previstas na bibliografia pesquisada. Como conclusão do trabalho é possível inferir que o modelo de centralização de serviços de apoio aplicado em instituições financeiras pode gerar ganhos expressivos para as empresas do setor.

Palavras-chave: *Backoffice. Core business. Eficiência operacional. Gestão Estratégica para Resultados.*

¹ Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília - UniCEUB/ICPD - como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica para Resultados, sob orientação da Prof. Dra. Joana d’Arc Bicalho Félix.

1 INTRODUÇÃO

No competitivo setor financeiro brasileiro, observa-se a busca constante pela melhoria dos resultados financeiros, através de iniciativas que proporcionem o aumento das receitas e redução de despesas.

A receita das instituições do setor é obtida principalmente por meio de operações de crédito - empréstimos e financiamentos e secundariamente pela venda de produtos e serviços, tais como títulos de capitalização, planos de previdência privada e seguros, enquanto as despesas são concentradas na estrutura de pessoal, aluguéis e serviços terceirizados, tais como vigilantes armados, telefonistas, recepcionistas, entre outros.

O custo operacional figura como fator de grande impacto nos resultados financeiros das empresas do setor, sendo alvo constante de estudos, revisão de estratégias e mapeamento de processos, visando aumento dos índices de eficiência. Considerando esse contexto, o presente estudo aborda o modelo de CSC – Centros de Serviços Compartilhados, uma estratégia de centralização de processos que prevê a formação de áreas especializadas na estrutura corporativa, para execução de serviços de suporte – *backoffice*, objetivando melhoria de performance, minimização de riscos, redução de custos, liberação de mão de obra pelo ganho de escala e maior foco nos processos principais da empresa – *Core business*.

Este artigo tem como objetivo geral compreender a estratégia de centralização de serviços e seus efeitos em instituições financeiras. Os objetivos específicos são: Identificar justificativas para adoção dessa estratégia, verificar a percepção de funcionários sobre os efeitos da implantação desse modelo em um

banco público e compreender criticamente as vantagens e desvantagens da adoção do CSC no setor financeiro.

A metodologia adotada prevê a realização de pesquisas bibliográficas e a aplicação de formulários aos participantes do estudo. A escolha deste tema considera se tratar de assunto relacionado à área de atuação do pesquisador, funcionário de instituição bancária a qual tem a eficiência operacional como um dos focos principais. Além disso, a abordagem da centralização de serviços se mostra relevante para o setor, tendo em vista os possíveis ganhos advindos da sua implementação, além de propor uma contribuição para a academia, por meio da compilação de informações sobre o assunto, somada à pesquisa *in loco* realizada em instituição nacional, aqui chamada Banco Beta.

O Trabalho está dividido em 3 seções, sendo a primeira sobre mudanças recentes no setor bancário brasileiro. Em seguida, é apresentado o modelo organizacional CSC, com justificativas para sua implantação, resultados previstos e adaptação dessa estratégia ao setor financeiro. Por último há a comparação entre as perspectivas da adoção do CSC e a percepção real dos funcionários do Banco Beta.

2 MUDANÇAS RECENTES NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO

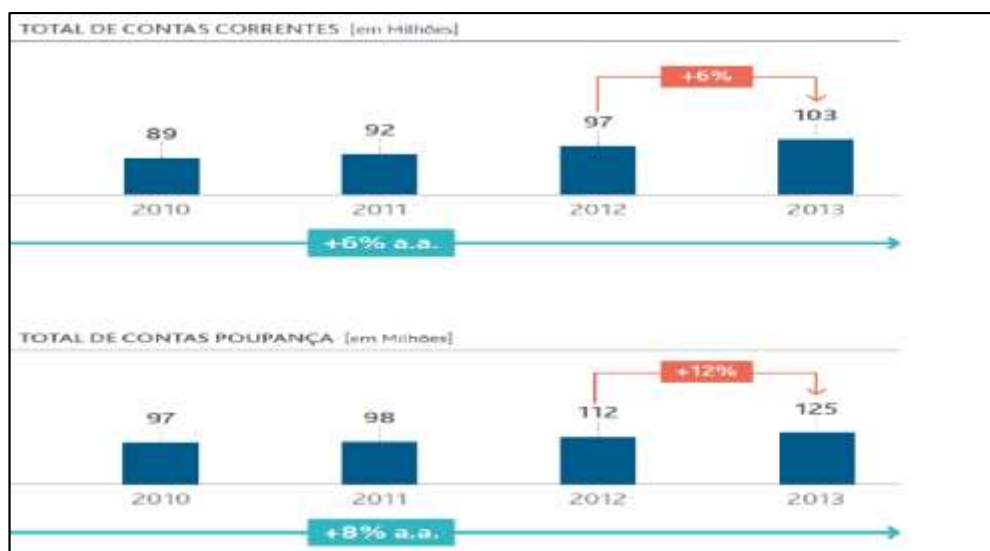
Os bancos são empresas de importância indiscutível no modelo capitalista vigente, pelas diversas funções que desempenham, tais como a realização de serviços de compensação, administração dos meios de pagamento, intermediação financeira e financiamento de atividades em diversas áreas, representando papel estratégico na economia. Nesse setor, crises e mudanças são recorrentes, considerando a vulnerabilidade intrínseca das atividades bancárias,

vínculos com o estado e políticas governamentais, forte concorrência e necessidade de constante adaptação às mudanças culturais, sociais e tecnológicas. (CORAZZA, 2000).

Nos últimos anos, o sistema financeiro brasileiro passou por grandes transformações, tais como fusões e incorporações, busca por modelos de gestão mais adequados ao cenário atual e advento de tecnologias que mudaram a forma de interação entre os bancos e seus clientes. Além disso, é possível verificar um movimento de expansão recente, motivado pelo aumento da renda e ascensão social em determinadas classes da população, gerando maior procura por crédito, meios de pagamento e consequentemente aumento do volume de clientes (FEBRABAN, 2013).

O crescimento do índice de bancarização, estimulado pelo aumento do poder econômico das classes C e D e maior busca pelo microcrédito vem incitando a concorrência entre os bancos, que passaram a rever suas estratégias de atuação para atendimento a novas demandas e aproveitamento de oportunidades (COSTA, 2002), vide figura 1, contendo a evolução do volume de contas no país.

Figura 1 – Histórico de contas correntes e poupança no Brasil (2010 – 2013)



Fonte – FEBRABAN (2013)

Essas novas demandas, ao mesmo tempo em que representam possibilidades de crescimento do volume de negócios e novas oportunidades de lucratividade, também geram a necessidade de revisão de procedimentos e apresentação de soluções criativas, que agreguem eficiência a um custo viável de implantação (SILVA, 2011).

Nesse contexto, observa-se que as instituições financeiras vêm direcionando seus esforços na busca por maior eficiência em seus processos, a qual pode ser definida como a maximização de resultados utilizando o mínimo de recursos possível, por meio da identificação da melhor forma de se conduzir suas atividades na organização (CATELLI, 2001).

O aumento da eficiência implica em vantagens competitivas em relação às demais empresas do setor e garante a melhoria dos resultados financeiros, sendo avaliada no mercado por meio do índice de eficiência operacional. Este índice relaciona as despesas administrativas da empresa com as receitas provenientes de intermediação financeira (ASSAF NETO, 2002).

$$\text{IE Operacional} = \frac{\text{Despesas Administrativas}}{\text{Receitas Provenientes de Intermediação Financeira}}$$

Na equação acima, observa-se que quanto menor o índice, mais elevada a produtividade da organização, sendo que a melhoria dos resultados pode ser alcançada pela redução de despesas administrativas e/ou incremento das receitas provenientes de intermediação financeira.

Ações de redução de despesas em instituições financeiras brasileiras vêm ganhando bastante espaço ao longo dos últimos anos, apoiadas no advento de novas tecnologias, revisão de processos e reorganização de estruturas, resultando em grandes transformações no setor.

Considerando o contexto de aumento da concorrência entre as empresas do setor e busca constante por melhoria da eficiência operacional, enquadra-se a estratégia de CSC - Centros de Serviço Compartilhado, um modelo organizacional baseado em processos, pelo qual uma área presta serviços para várias unidades ou departamentos de uma empresa, visando redução de custos e ganho de produtividade.

3 ESTRATÉGICA DE CSC - CENTROS DE SERVIÇO COMPARTILHADO

De acordo com Bergeron (2002), Serviços Compartilhados representam uma estratégia na qual um conjunto de funções de uma empresa é concentrado em uma nova unidade, com estrutura, custo e serviços orientados para as necessidades dos clientes internos da corporação.

O modelo de CSC foi criado como proposta de otimização de recursos humanos e materiais, tendo se iniciado nos anos 70, quando grandes corporações passaram a centralizar funções de suporte, como recursos humanos, tecnologia da informação, finanças e contabilidade, alterando a forma de organização de trabalho para operações que não fazem parte do *core business* das organizações (MAGALHÃES, 2013).

De acordo com Martins e Amaral (2008, p.173-175), a utilização do conceito CSC no Brasil ocorreu no final dos anos 90, envolvendo grandes empresas do setor bancário, industrial, editorial e de construção civil, entre outros.

A adoção desse modelo considera a divisão de processos em dois tipos, de acordo com referências apresentadas por M. E. Porter (1986):

Processos principais do negócio – Aqueles que agregam valor diretamente para os clientes da organização, também conhecidos como processos fim, ou *core*, como a prospecção de clientes e venda de produtos e serviços.

Processos de apoio – São aqueles que suportam os processos fim, agregando valor indiretamente ao negócio, já que impactam a realização e desempenho dos processos principais, englobando atividades de suprimento, desenvolvimento de tecnologias, suprimento de materiais e recursos humanos, entre outras.

Os processos de apoio são foco deste artigo, já que a estratégia de CSC prevê a centralização destes para a liberação de tempo e mão de obra nas unidades de negócio, atingimento de metas e desoneração dos funcionários dessas dependências de atividades que não agreguem valor perceptível ao cliente (SILVA; PEREIRA, 2004).

De acordo com Lozinsky (2006), os CSC representam solução comprovada de melhoria da eficiência operacional, somada à redução de custos, sendo que a formação dessas áreas depende da identificação de atividades que se repetem sem padronização em várias partes da organização e unificação destas em um único local.

Para Magalhães (2013), as atividades de apoio devem atender três requisitos básicos: Alto volume de processamento de transações, condução de atividades que exijam pouca especialização e processos “não fim” da empresa.

Seguem gráficos adaptados aos processos conduzidos em instituições bancárias, ilustrando o modelo descentralizado e o modelo CSC (Figuras 2 e 3):

Figura 2 – Modelo Descentralizado adaptado a agências bancárias



Fonte – adaptado de Magalhães (2013)

No modelo descentralizado, é possível identificar redundância de estruturas de suporte, sendo que cada unidade de negócio, aqui representadas pelas agências A, B e C, divide tempo e mão de obra, tanto para a execução das atividades principais quanto para as de *backoffice*.

Figura 3 – Modelo CSC adaptado a agências bancárias



Fonte – adaptado de Magalhães (2013)

No modelo CSC, as unidades de negócios direcionam seus esforços em atividades melhor conhecidas e relacionadas diretamente ao *core business*, repassando atividades secundárias para os centros de serviço compartilhado, visando novos ganhos.

Conforme Salmon (2013), a criação de centros de compartilhamento de serviços pode representar transformações profundas, tanto nas finanças de uma empresa, quanto na performance e qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos, apresentando pontos favoráveis e desfavoráveis:

Pontos favoráveis:

- Aumento da produtividade nas áreas de apoio, com a criação de equipes especializadas e padronização de processos
- Economias de escala, em virtude do compartilhamento de serviços e eliminação de redundâncias
- Maior controle
- Liberação das unidades de negócios para atividades-fim
- Melhoria da performance nas unidades de negócios.

Pontos Desfavoráveis:

- Alto custo de implantação
- Falta de conhecimento acumulado após o término de cada serviço
- Rigidez na execução do serviço

A economia de escala representa uma grande vantagem desse modelo organizacional, podendo ser definida como a redução do custo médio de produção, à medida que a quantidade produzida aumenta. Essa redução pode ser obtida como resultado da formação de equipes especializadas, automatização e padronização de processos, sem alteração significativa nos custos fixos da empresa (POSSAS, 1993).

De acordo com Schulman, Harmer e Lusk (2001), a formação de uma unidade compartilhada gera uma série de custos e benefícios correspondentes, envolvendo quatro dimensões principais: Pessoas; Processos; Tecnologia e Instalações, conforme quadro a seguir:

Figura 4 – Custos e Benefícios de implantação do Modelo CSC.

Itens	Custos	Benefícios
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Realocação de funcionários • Pacote de demissões 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução do quadro de pessoal
Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Reengenharia de processos • Implementação de melhores práticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da produtividade • Processos padronizados
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Compra e/ou desenvolvimento de novos softwares • Melhoria da infraestrutura 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de acesso aos softwares para condução de atividades de suporte • Preços de softwares e licenças de uso reduzidos
Instalações	<ul style="list-style-type: none"> • Fechamento de antigas instalações 	<ul style="list-style-type: none"> • Aluguéis mais baratos

Fonte – adaptado de Schulman, Harmer e Lusk (2001).

De acordo com Magalhães (2013), a Centralização de serviços tende a resultar em maior economia de escala quando aplicada a empresas de grande porte. Porém, o processo de implantação costuma ser mais desafiador em grandes empresas, com estruturas complexas em termos de cultura organizacional, hierarquias e diversificação de produtos. O modelo CSC é considerado efetivamente consolidado quando os serviços prestados aos clientes internos são executados de forma padronizada, com processos simplificados e tecnologia integrada, preferencialmente em uma única unidade organizacional.

4 A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE O MODELO CSC

Para a busca de evidências, optou-se, como já citado no início deste artigo, pela metodologia de estudo de caso em um banco público, com o objetivo de

verificar a percepção dos funcionários sobre vantagens e desvantagens do modelo CSC. A pesquisa foi realizada no período de 30 de março a 01 de maio/2015, por meio da aplicação de questionários aos funcionários do banco, aqui denominado Banco Beta.

No intuito de restringir a pesquisa e abordar o assunto de forma direcionada, foram definidos dois processos que antes eram conduzidos pela rede de agências e foram absorvidos pelos Centros de Suporte, sendo eles: Fechamento de Balancete e Contratação de Empréstimo Consignado. Os questionários apresentaram três questões fechadas, utilizando a escala de Likert e 1 questão aberta, tendo sido encaminhados a 70 funcionários da rede de agências, 20 funcionários lotados em Centros de Suporte e 10 funcionários de Diretorias intervenientes. A escolha pela aplicação da maioria dos questionários à rede de agências considerou que essas dependências representam os clientes internos do modelo CSC, sendo foco da estratégia estudada.

4.1 Apresentação dos Processos Estudados

Fechamento de Balancete - O processo de Fechamento de Balancete se aplica a todas as agências bancárias que efetuam contabilizações - registro de fatos monetários – em suas unidades. Essas contabilizações consideram movimentações financeiras envolvendo contas de clientes e também contas internas de diversas naturezas, tais como acolhimento de depósitos judiciais, recebimento de eventuais sobras de caixa, entre outras.

No intuito de atender as determinações legais vigentes, assim como as normas internas de controle, todas as agências da instituição realizam diariamente a validação de seus saldos contábeis, acertos em suas contas internas e registro do fechamento de balancete da unidade, sendo que essas atividades sempre foram conduzidas de forma descentralizada, até que a implementação do modelo CSC trouxe mudanças ao processo. A partir de então, os Centros de Suporte da instituição se tornaram responsáveis pela formação de equipes especializadas no monitoramento e regularização dos saldos contábeis de todas as agências do país, visando melhoria de performance, diminuição de riscos operacionais e redução de serviços de *backoffice* nessas unidades, além de liberação de mão de obra para a realização de negócios, melhorando os resultados financeiros da empresa.

Contratação de Empréstimo Consignado - O empréstimo consignado é uma modalidade de crédito caracterizada pelo desconto direto no contracheque do mutuário para pagamento das parcelas da operação. Por ser um empréstimo com menor risco de inadimplência para as instituições financeiras, possui taxas de juros mais atrativas que outras linhas de crédito, o que representa benefícios para ambas as partes e justifica sua ampla expansão nos últimos anos. É disponibilizado somente para funcionários de empresas conveniadas à instituição financeira e prevê autorização das mesmas para liberação de crédito, assim como limites de concessão proporcionais à renda do funcionário.

Antes da implementação do modelo CSC no Banco Beta, as agências da instituição monitoravam as propostas de contratação registradas pelos seus clientes e procediam com a confirmação de margem de crédito junto à empresa conveniente, para posterior liberação do crédito em conta.

Atualmente o processo é conduzido em centros de suporte, que monitoram os registros das propostas de contratação de todo o país, por meio de sistema automatizado, procedendo com a confirmação de margem consignável e liberação de crédito aos clientes. A centralização envolveu a alocação de funcionários em uma nova unidade, treinamento de equipes especializadas e desenvolvimento de ferramentas de TI, visando maior agilidade na concessão de crédito, ganhos de escala e redução de riscos operacionais.

4.2 Avaliação da Percepção dos Funcionários

As respostas apresentadas mostraram que 95% dos funcionários identificaram liberação de tempo e mão de obra para a realização de negócios após a centralização, enquanto 5% informaram não ter havido mudança – Indiferente, vide gráfico 1.

Gráfico 1 – Percepção sobre a liberação de tempo e mão de obra nas agências.

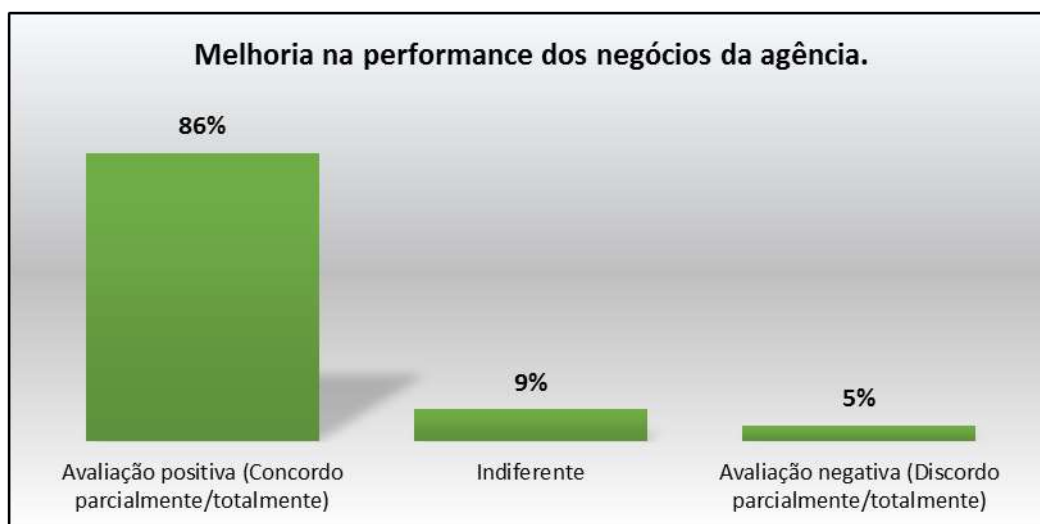


Fonte – Elaborado pelo autor do trabalho.

Os resultados confirmam o que enfatiza Silva e Pereira (2014) em relação à contribuição do modelo para as unidades negociais, viabilizando maior foco dessas dependências na condução das atividades principais – *core*.

86% dos participantes observaram melhoria no desempenho dos negócios da rede de agências após a adoção do modelo CSC, enquanto 9% registraram a opção “indiferente” e 5% informaram que houve piora da performance, conforme abaixo:

Gráfico 2 – Percepção sobre a melhoria na performance dos negócios.

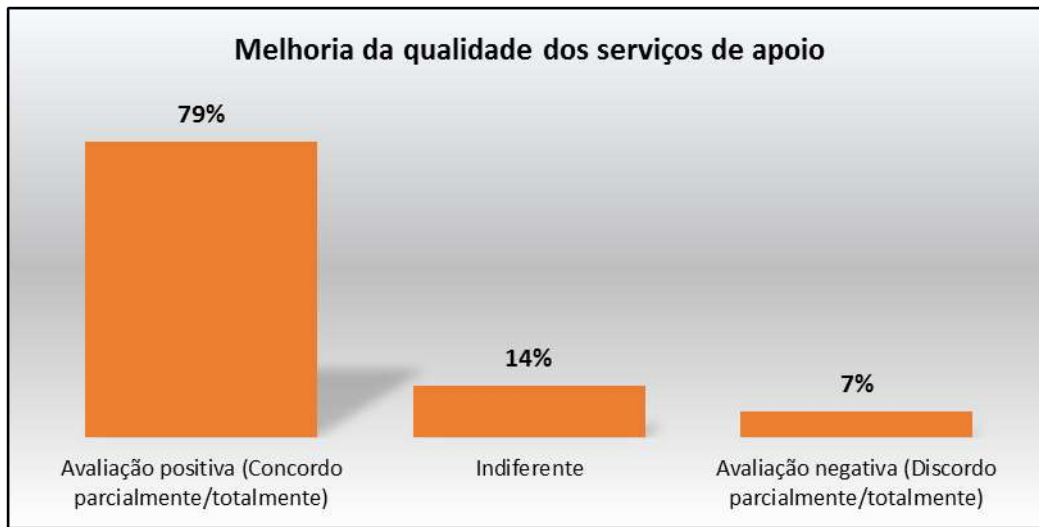


Fonte – Elaborado pelo autor do trabalho.

As respostas obtidas corroboram com Salmon (2013), que relaciona o aumento da produtividade nas atividades fim como vantagem prevista desse modelo organizacional.

79% dos participantes perceberam melhoria na qualidade dos serviços de *backoffice* prestados pelos Centros de Suporte, 14% registraram não ter percebido mudança e 7% informaram piora nos serviços de suporte, vide gráfico 3.

Gráfico 3 – Percepção sobre a melhoria na qualidade dos serviços de backoffice.



Fonte – Elaborado pelo autor do trabalho.

A melhoria da performance na qualidade dos serviços de *backoffice* foi percebida pela maioria dos participantes, validando novamente os benefícios do modelo elencados por Salmon (2013).

Em relação à pergunta aberta do questionário, os funcionários registraram os seguintes pontos favoráveis da centralização:

- Mais tempo de dedicação à venda de produtos e serviços;
- Qualidade e tempestividade nos serviços de *backoffice*;
- Ganhos de escala;
- Redução do risco operacional na condução de serviços administrativos, devido à maior especialização das equipes nos Centros de Suporte;
- Facilidade na geração de informações gerenciais, devido à centralização;
- Menor custo e maior rapidez no treinamento de equipes.

Ao encontro do que acredita Possas (1993), também foram percebidos ganhos de escala no modelo centralizado, em virtude da especialização de equipes e padronização de processos.

Além dos pontos favoráveis citados na pesquisa bibliográfica, foram percebidos alguns fatores não previstos, tais como maior agilidade na obtenção de informações gerenciais e maior rapidez no treinamento de equipes, já que a centralização permite a disseminação de informações e realização de cursos a um volume maior de pessoas ao mesmo tempo, com custo menor, se comparada ao modelo descentralizado. O aumento da segurança e redução de falhas operacionais também foi mencionado como ganho importante do modelo CSC, graças à especialização de equipes na condução de determinadas atividades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme proposto, o estudo permitiu compreender o modelo CSC, tendo como foco empresas do setor financeiro. Os objetivos específicos de identificar justificativas para a centralização de processos de suporte, avaliar a percepção dos funcionários e compreender vantagens e desvantagens do modelo também foram alcançados, por meio de pesquisa bibliográfica e análise das informações prestadas pelos funcionários participantes do estudo.

A metodologia utilizada permitiu identificar características do modelo estudado, assim como validar boa parte das informações apresentadas pelos autores pesquisados, principalmente as justificativas para adoção e pontos favoráveis dos CSC.

As desvantagens mencionadas na pesquisa bibliográfica, referentes ao custo de implantação, rigidez na execução do serviço e falta de conhecimento acumulado não foram mencionadas pelos funcionários participantes. O aspecto desafiador da implementação do modelo, por se tratar de uma instituição bancária de grande porte, também não foi registrado nos formulários da pesquisa. No entanto, não se descarta a existência das referidas desvantagens como consequência direta dessa estratégia.

Ao final deste trabalho, é possível inferir que o modelo estudado pode ser bastante benéfico para as empresas do setor financeiro, sobretudo do ponto de vista econômico, auferindo redução de custos e ganhos de eficiência operacional, além de benefícios como aumento da segurança, diminuição de falhas em serviço, consolidação de estruturas de apoio aos negócios e melhoria de performance, tanto em processos vinculados ao *core business*, quanto nos serviços de *backoffice*. A partir dos resultados obtidos, será possível dar continuidade ao estudo, comparando as impressões colhidas com dados técnicos gerados pelas dependências intervenientes, permitindo assim uma avaliação mais completa desse modelo organizacional.

EFFECTS OF MODEL SSC - SHARED SERVICE CENTRE IN THE NATIONAL FINANCIAL SYSTEM: A case research in a public bank.

ABSTRACT

This study discusses the effects of SSC strategy - Shared Service Centre, considering financial companies, with a study case placed at a public bank. Such organizational model foresees the creation of specialized areas to conduct support activities - *backoffice*, aiming gains as reduced costs, increased operational efficiency and improved performance in the core activities of the company - Core business. The literature search identified particularities of the theme and the advantages and disadvantages of deployment, which were confronted with the perception of bank employees through the use of questionnaires. The observed results validated the benefits expected in CSC strategy, but did not confirm the possible disadvantages provided in the research literature. As a conclusion of the work, is possible to infer that the model of support services centralization for financial institutions can generate significant gains for companies in the sector.

Key words: *Backoffice. Core business. Operational efficiency. Strategic Management for Results*

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BERGERON, B. **Essentials of shared services**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.
- CATELLI, Armando. Controladoria: **Uma abordagem de gestão econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- COSTA, F. N. **Bancarização, Crédito Popular e Microcrédito**. 2002. Disponível em: <http://www.eco.unicamp.br/artigos/artigo274.htm>. Acesso em : 05 jun. 2015.
- CORAZZA, Gentil. **Crise e reestruturação bancária no Brasil**. Porto Alegre: UFRS, 2000. (Texto para Discussão, 8).
- FEBRABAN. **Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2013**. Disponível em: <https://febraban.org.br/Febraban.asp?modulo=Pesquisa%20e%20Conhecimento>. Acesso em: 19 dez. 2014.
- LOZINSKY, S. **Serviços compartilhados como melhor prática**. São Paulo: IBM Global Business Services, 2006. Disponível em: <http://www.ibm.com/br>. Acesso em 05 fev.2015.
- MAGALHÃES, Carlos. **Como alavancar vantagem competitiva através de Centro de Serviços Compartilhados**: estratégia para maximizar o valor em sua Organização. São Paulo: All Print Editora, 2013
- MARTINS, V.P.; AMARAL, F.P. **A consolidação da prática de serviços compartilhados**. 2008. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Universidade Católica de Santos, Santos, 2008.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- POSSAS, Maria Silvia. **Concorrência e Competitividade**: Notas sobre Estratégia e Dinâmica Seletiva na Economia Capitalista. Tese de doutorado. Unicamp, 1993.
- SALMON, K. **The shared services journey**. 2013. Disponível em: [http://www.kurtsalmon.com/uploads/Kurt Salmon - CFO Advisory - The-Shared-Services-Journey.pdf](http://www.kurtsalmon.com/uploads/Kurt_Salmon_-_CFO_Advisory_-_The-Shared-Services-Journey.pdf).
- SCHULMAN, D.; HARMER, M.; LUSK, J. **Shared Services**: agregando valor às unidades de negócios. São Paulo: MAKRON Books, 2001.
- SILVA, E. D.; PEREIRA, N. A. F. Centros de serviços compartilhados e a gestão de vínculos: uma análise integrada. **Revista Alcance**, Itajaí, v 11, n. 1, p-49-64, jan/abr. 2004.

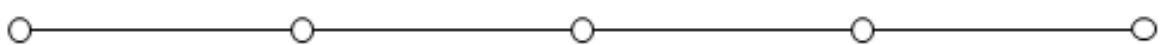
SILVA, M. E. **Crédito Bancário e Desenvolvimento Sustentável nas Instituições Financeiras Brasileiras**. 2011. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável) – Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

Apêndice – Formulário para análise da percepção dos funcionários.

O formulário abaixo tem o objetivo de identificar a percepção dos funcionários do Banco Beta sobre a estratégia de Centros de Serviços Compartilhados.

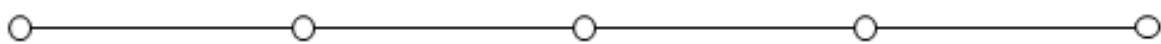
Favor responder as questões 1, 2 e 3, marcando a opção que melhor representa sua opinião.

1 – Foram percebidas melhorias de desempenho nos negócios dessa agência após a centralização de atividades operacionais no Centro de Suporte?



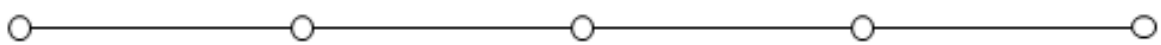
Discordo Totalmente Discordo Parcialmente Indiferente Concordo Parcialmente Concordo Totalmente

2 – A absorção de serviços de *backoffice* pelos Centros de Suporte liberou tempo e mão de obra para a realização de negócios?



Discordo Totalmente Discordo Parcialmente Indiferente Concordo Parcialmente Concordo Totalmente

3 – Foram percebidas melhorias na qualidade dos serviços de Suporte após a implementação da estratégia de CSC?



Discordo Totalmente Discordo Parcialmente Indiferente Concordo Parcialmente Concordo Totalmente

4 – Em sua opinião, quais foram as principais vantagens e desvantagens da adoção do modelo de Centros de Serviços Compartilhados?
